



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO ARTICULADOR E
TRANSFORMADOR DA REALIDADE EDUCACIONAL NO CENTRO
INTERESCOLAR DE LÍNGUAS DO GUARÁ (CILG).**

Hiandra Pereira de Souza

Professor-orientador Mestre Antônio Fávero Sobrinho

Professor monitor-orientador Mestre Marcos Alberto Dantas

Brasília (DF), Abril de 2013

Hiandra Pereira de Souza

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO ARTICULADOR E
TRANSFORMADOR DA REALIDADE EDUCACIONAL NO CENTRO
INTERESCOLAR DE LÍNGUAS DO GUARÁ (CILG).**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação do Professor-orientador Ms. Antônio Fávero Sobrinho e do Professor monitor-orientador Ms. Marcos Alberto Dantas.

TERMO DE APROVAÇÃO

Hiandra Pereira de Souza

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO ARTICULADOR E TRANSFORMADOR DA REALIDADE EDUCACIONAL NO CENTRO INTERESCOLAR DE LÍNGUAS DO GUARÁ (CILG).

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:

Ms. Antônio Fávero Sobrinho - FE/UnB Ms. Marcos Alberto Dantas – FACE/UnB

(Professor-orientador)

(Monitor-orientador)

Profa. Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas – FE/UnB
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de abril de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, a minha família que me apoia incondicionalmente nas minhas empreitadas, aos colegas de trabalho que se dispuseram a colaborar com esta pesquisa e aos mestres que me ajudaram e me ajudam a me compor como pessoa.

EPIÍGRAFE

“é difícil precisar quando e como o mestre torna-se um mestre... A força do mestre é uma responsabilidade assumida. Primeiramente, responsabilidade para com os outros, pois o mestre descobre que ele tem responsabilidade de alma. Vivia até então confiando nos outros; agora, são os outros que devem confiar nele”

Georges Gusdorf

RESUMO

Este trabalho analisou o papel do coordenador pedagógico como agente de transformação da realidade escolar do Centro Interescolar de Línguas do Guará. Diante da constante mutação da sociedade, não se pode negar que a escola está inserida neste universo. A escola é um espaço de mudança, uma vez que é neste local que o professor se relaciona com a sociedade, por meio de seis alunos. Portanto, cabe ao coordenador pedagógico ser o mediador dessa transformação. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados mediante entrevista, questionários e observação. A investigação ocorreu no Centro Interescolar de Línguas do Guará, uma escola pública do Distrito Federal. Participaram quinze profissionais, entre eles docentes, gestores e coordenador. Os resultados indicaram que os professores possuem bom relacionamento com o coordenador e confiam no seu trabalho. Porém, algumas ações precisam ser colocadas em prática para que se inicie a transformação. Nesse contexto, é preciso esclarecer para o grupo de docentes as reais atribuições do papel do coordenador pedagógico. Os dados revelaram, ainda, que o grupo precisa realizar o trabalho de forma coletiva. Em consequência, esta ação acontecerá aliada a realização de reuniões pedagógicas com o grupo e com a formação continuada. Um ponto de grande angústia e de difícil solução é a falta de estrutura física para realizar essas atividades. Por fim, para que haja qualquer mudança na realidade escolar é preciso que antes a coordenação e os professores mudem sua forma de pensar e agir.

Palavras – chave: coordenador pedagógico; transformação; mediador.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Formação acadêmica	24
Gráfico 2 – Tempo de docência	24
Gráfico 3 – Tempo de SEEDF	25
Gráfico 4 – Tempo de escola	26
Gráfico 5 – Relações interpessoais coordenador/professor	31
Gráfico 6 – Importância do trabalho coletivo	34
Gráfico 7 – Tempo que exercem cargo de direção	41
Gráfico 8 – Relações interpessoais coordenador / professor	43
Gráfico 9 – Relações interpessoais coordenador / direção	44

TABELAS

Tabela 1 – As atribuições do coordenador pedagógico	27
Tabela 2 – O papel do coordenador pedagógico	28
Tabela 3 – Existência de trabalho coletivo na escola	35
Tabela 4 – Coordenador pedagógico e a formação continuada	36
Tabela 5 – As dificuldades de trabalho do coordenador pedagógico	37
Tabela 6 – Temas a serem explorados e aprofundados na coordenação pedagógica	39
Tabela 7 – As atribuições do coordenador pedagógico	41
Tabela 8 – Conhecimentos do papel do coordenador pedagógico	42
Tabela 9 – Existência de trabalho coletivo na escola	45
Tabela 10 – O coordenador pedagógico e a formação continuada.....	46
Tabela 11 – As dificuldades de trabalho do coordenador pedagógico	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 REVISÃO DA LITERATURA	10
1.1 O coordenador pedagógico: aspectos históricos	10
1.1.1 A coordenação pedagógica no Distrito Federal	12
1.2 O papel do coordenador pedagógico	13
1.3 O espaço de mudança	16
2 A PESQUISA	19
2.1 O problema	19
2.2 Objetivos	19
2.3 Cenário da pesquisa	20
2.4 Participantes	20
2.5 Metodologia.....	21
3 A APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS	23
3.1 Análise dos questionários com os professores	23
3.2 Análise dos questionários com a equipe gestora	40
3.3 Análise da entrevista com a coordenadora	48
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	54
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES	60
Apêndice 1 – Roteiro para entrevista dos coordenadores	60
Apêndice 2 – Questionário para os professores	61
Apêndice 3 – Questionário para a equipe gestora	64

INTRODUÇÃO

Ao longo da história a sociedade passou por varias fases, da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. A sociedade industrial prezava a eficiência cujo lema era fazer o maior número de coisas em menor tempo. Já a sociedade do conhecimento ou da informação (como alguns preferem chamar) surge com a chegada da globalização, trazendo a tecnologia como carro chefe. Neste período, a sociedade passou e passa por constantes mudanças e o acesso à informação se torna essencial. Diante dessas transformações históricas, os jovens assumiram varias posturas em relação à escola, em alguns momentos eram apáticos, aceitavam e recebiam tudo o que lhes era dito ou determinado, hoje, eles protestam e questionam qualquer tipo de ordem e questionam tudo o que lhes é ensinado no ambiente escolar.

É nesse novo contexto histórico-político-econômico que coexistem de maneira conflituosa - os estudantes e a escola. O conflito está diretamente ligado à estrutura educacional, estrutura física, os recursos oferecidos e a forma de ensinar. O processo de ensino-aprendizagem aplicado, muitas vezes, não motiva o aluno, não desperta o interesse de conhecer.

Sendo a escola parte integrante da sociedade, ela está em constante transformação. Por ser um ambiente, onde se promove a educação, não lhe é permitido estagnar no tempo, sem que acompanhe as mudanças históricas, culturais, tecnológicas, entre outras.

Em meio a tantas discussões sobre educação, vivencia-se a busca por uma educação de qualidade, a qual para ser alcançada, exige a participação de todos os atores dentro de uma escola: alunos, pais, professores, coordenadores, gestores, orientadores, supervisores e demais auxiliares da educação. Portanto, um perfeito trabalho em equipe.

A necessidade de constante mudança e melhoria faz com que as escolas reflitam e busquem alterar a sua realidade escolar. Um dos pilares dessa transformação é coordenador pedagógico, o qual deve assessorar o trabalho pedagógico da instituição, de forma a estimular que os professores percebam as necessidades dos alunos.

Não se pode negar que a ideia de uma escola que atinja as indigências atuais dos alunos passa pela função do coordenador pedagógico. As escolas precisam de coordenadores atuantes que consigam auxiliar professores e alunos.

Os Centros Interescolares de Línguas (CIL) são considerados escolas de natureza especial, por ter caráter suplementar, ou seja, não há a obrigatoriedade do estudo por parte dos alunos. Os CILs possuem como missão promover o aprendizado de uma língua estrangeira moderna (LEM) para os alunos da rede pública de ensino do Distrito Federal.

Perante as diversas modificações histórica, sociais e educacionais, é imprescindível que este tipo de escola repense a sua prática pedagógica. Por isso, é mister que seja feito um estudo orientado sobre como o coordenador pedagógico pode contruibuir para transformar a realidade educacional.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 O coordenador pedagógico: aspectos históricos

Primeiramente, é necessário realizar uma constituição histórica do surgimento e da evolução do coordenador pedagógico. Esse breve resgate histórico tem como objetivo vislumbrar quais aspectos ajudaram, moldaram e influenciaram no papel do coordenador pedagógico atualmente. Podendo, assim, conhecer o passado para compreender as dificuldades atuais e propor ações que o coordenador pode promover na escola para modificar o futuro.

Soares cita Medina (2011, pág.19) que descreve que a função de supervisor educacional é uma das mais antigas atividades de acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem, uma vez que na Grécia Antiga a supervisão era considerada como um treinamento para os estudantes.

Já na Idade Média, o supervisor escolar era um inspetor que visitava as escolas para garantir que os aspectos morais e religiosos do estabelecimento educacional fossem cumpridos.

No Brasil, a supervisão escolar começa no século XVI, em 1549, com a chegada dos Jesuítas que implementam a *Ratio Studiorum*, a qual consistia em um conjunto de leis que regiam o ensino nas escolas jesuíticas. Regulamentava as atividades, as formas de avaliação, a distribuição de prêmios e as funções. Um dos posts era o de supervisor escolar que tinha como atribuição inspecionar ou controlar os professores e alunos.

No século XIX, a supervisão se direciona para o ensino, de maneira a buscar um melhor desempenho da escola, cabendo ao supervisor verificar as atividades docentes. O que não deixava de ser um controle.

Em 1931, desaparece o supervisor e o decreto de 19.980, de 18 de abril, regulamenta a chamada inspeção escolar. Cabia ao inspetor fiscalizar toda a parte administrativa e pedagógica. Porém, ele não era fixo na escola, ele realizava visitas previamente agendadas as instituições.

Deste modo, Soares (2011, p. 60) ao citar Saviani acrescenta que cabia também ao inspetor geral presidir os exames dos professores e lhes conferir o

diploma, autorizar a abertura das escolas particulares e até rever os livros, corrigi-los ou substituí-los por outros. (Saviani, 2002, p. 23)

Apenas em 1950, surge a nomenclatura coordenador pedagógico. Em 1961, a Lei de Diretrizes e Base (LDB), Lei nº 4.024/61, estabelece a formação do coordenador pedagógico.

Devido ao momento histórico vivido no Brasil, nas décadas de 50 e 60, o coordenador pedagógico exerce o papel de controlar a qualidade e promover a melhoria do ensino. Corroborando a informação comenta Soares (2011, p. 61): “acreditava-se que controlando a ação docente e fiscalizando a prática pedagógica promover-se-ia a melhoria do ensino”.

Na década de 70, retorna a supervisão educacional, por meio da Lei 5.692/71. Nesta época, o supervisor exercia praticamente a função de inspetor, pois era sua atribuição dominar o conhecimento técnico e controlar a escola, fiscalizando as documentações e as práticas administrativas, pedagógicas e financeiras.

Com a redemocratização, na década de 80, extingue-se o papel do supervisor na escola. E em 1996, ocorre mais uma ação importante para a afirmação do coordenador pedagógico. Publica-se a nova LDB (Lei nº 9.394/96) que no artigo 64 determina que

Art. 64º. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Embora a legislação não utilize a expressão coordenação pedagógica, entende-se que ela está descrita no artigo. Portanto, a legislação propõe que haja formação de profissionais especializados, que deverão ser ofertadas nos cursos de pedagogia ou em nível de pós-graduação ou complementação.

Diante da nova legislação, entende-se como coordenador pedagógico aquele que contextualiza, auxilia, pesquisa, coordena as atividades pedagógicas em parceria com os professores.

1.1.1 A coordenação pedagógica no Distrito Federal

A primeira tentativa de coordenação pedagógica nas escolas públicas do Distrito Federal surge ainda na década de 60, sendo assim, os professores cumpriam 20 horas de regência de classe e 4 horas de atividades complementares, acompanhadas do diretor ou do orientador educacional. Pretendia que houvesse um trabalho coletivo dos professores na avaliação, elaboração de materiais e etc.

Nas décadas de 70 e 80 existem poucos registros da função do coordenador pedagógico, alguns documentos citam a existência do coordenador pedagógico local, todavia sem detalhamentos.

Mesmo assim, ainda, na década de 80, a coordenação pedagógica começa a tomar forma no sistema público de ensino do Distrito Federal (DF). Período em que o professor trabalhava 32 horas em regência e 8 horas em coordenação. De acordo com Araújo (2009, p. 17), foi criada a dinamização, ou seja, o professor regente saía de sala para realizar a coordenação e em seu lugar na sala de aula ficava um professor de educação artística, recreação e datas comemorativas.

Como apoio para os professores foi criado o professor coordenador pedagógico que realizaria atividade de assessoria e planejamento com os professores. Entretanto, existia uma dificuldade para que essa função fosse exercida plenamente pelo coordenador, pois ele tinha que trabalhar em regência de classe durante 20 horas em um turno e as outras 20 horas como coordenador em outro turno.

Destarte, diante dessa estrutura, prevaleceu o trabalho de coordenação individual, cada professor realizava suas atividades e planejamentos, sem troca de experiências. Quase não existia o trabalho coletivo.

O ano de 1995 é considerado um marco importante no que tange à coordenação pedagógica, o governo da época implementou a proposta da escola candanga em algumas instituições de ensino público. O projeto objetivava a criação de um processo que promoveria a discussão das práticas educacionais levando em consideração o cotidiano da escola.

Para desenvolver essa prática de maneira coletiva, os professores que trabalhavam com esta proposta tiveram sua jornada de trabalho alterada para 25 horas semanais de regência e 15 horas semanais de coordenação pedagógica.

Ainda como instrumento para operacionalizar a proposta, percebeu-se que para alcançar os objetivos da coordenação era preciso a presença de um coordenador pedagógico. Portanto, ficou determinado que haveria um coordenador pedagógico para cada grupo de 20 professores por turno.

Araújo (2010, p.19) explica que o coordenador pedagógico era considerado indispensável para promover a efetivação do trabalho conjunto entre os docentes.

Em 2000, com a criação da jornada ampliada foi garantido a todos os professores de 40 horas o tempo de 15 horas de coordenação pedagógica e 25 horas de regência de classe.

Hoje, a quantidade de coordenadores por escola é definida em portaria publicada a cada ano. Nesta pesquisa usaremos como fonte a Portaria nº 27, de 02 de fevereiro de 2012. Este documento define o procedimento e critérios para a escolha do coordenador pedagógico.

Independentemente da legislação ou da pessoa escolhida, o coordenador deve ter como missão fomentar o trabalho coletivo, almejando a melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Para isso, ele precisa ser agente de transformação.

1.2 O papel do coordenador pedagógico

Pode-se dividir as atribuições dos coordenadores em duas vertentes a legal e a prática.

No Distrito Federal (DF), as atribuições legais estão definidas no Regimento Escolar das instituições escolares da rede de ensino do DF e nas Portaria de distribuição de carga publicada anualmente:

Art. 24. A Coordenação pedagógica tem por finalidade planejar, orientar, acompanhar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas, a fim de dar suporte à Proposta Pedagógica,

promovendo ações que contribuam para a implementação do currículo em vigor nas instituições educacionais públicas do Distrito Federal.

Parágrafo único. A Coordenação Pedagógica está sob a responsabilidade do Coordenador Pedagógico, designado de acordo com a legislação vigente.

Art. 25. O planejamento e a realização da Coordenação Pedagógica Local são de responsabilidade dos integrantes da Direção da instituição educacional, bem como dos coordenadores pedagógicos, com a participação da equipe de professores em consonância com as equipes de Coordenação Intermediária e Central.

Art. 26. As atribuições dos Coordenadores Pedagógicos Local, Intermediário e Central são estabelecidas em Portaria específica.

A Portaria nº 27 de fevereiro de 2012 determina no artigo 15 que as atribuições dos Supervisores e dos Coordenadores Pedagógicos Locais são aquelas definidas no Regimento Escolar das unidades Escolares da rede pública de ensino, em vigor.

Como forma de norteammento o regimento escolar de 2000, detalha a função, descrevendo as seguintes atribuições:

Art. 21. O Coordenador Pedagógico deverá:

I - participar da elaboração, da implementação, do acompanhamento e da avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;

II - orientar e coordenar a participação docente nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;

III - articular ações pedagógicas entre professores, equipes de direção e da Diretoria Regional de Ensino, assegurando o fluxo de informações;

IV - divulgar e incentivar a participação dos professores em todas as ações pedagógicas, promovidas pela instituição educacional, pela Diretoria Regional de Ensino e pela Subsecretaria de Educação Básica, inclusive as de formação continuada;

V - estimular, orientar e acompanhar o trabalho docente na implementação das Orientações Curriculares da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, por meio de pesquisas, de estudos individuais e em equipe e de oficinas pedagógicas locais;

VI - divulgar, estimular e propiciar o uso de recursos tecnológicos, no âmbito da instituição educacional, com as orientações metodológicas específicas;

VII - orientar os professores recém-nomeados e recém-contratados quanto ao desenvolvimento da Proposta Pedagógica;

VIII - propor reflexão avaliativa da equipe, objetivando redimensionar as ações pedagógicas; e

IX - propor ações educativas que visem ao avanço de estudos e a recuperação do processo de ensino e aprendizagem.

Em resumo, as atribuições legais estão divididas em três áreas: planejamento, assistência e treinamento em serviço e avaliação.

Segundo Lomonico (1987, pág. 23) planejamento consiste em projetar as atividades de responsabilidade da escola, participando da elaboração do projeto político pedagógico e acompanhando o desenvolvimento das atividades do currículo.

No que se refere à assistência e treinamento, o coordenador deve assegurar a eficiência e eficácia do desempenho do professor, por meio de auxílio técnico e atividades que promovam o aperfeiçoamento e a atualização do docente. O aperfeiçoamento ocorre com a formação continuada em serviço, isto é, é desenvolvida dentro da própria escola. Todas as atividades devem objetivar a melhoria das metas traçadas pela escola.

Compete, ainda, avaliar os resultados do ensino e compreender as variáveis do processo de ensino-aprendizagem. Bem como avaliar a eficácia das ações aplicadas como a finalidade de o projeto político pedagógico da escola.

Quando saí da esfera legal e passa para a prática ou para o cotidiano do coordenador pedagógico pode-se listar uma série de atribuições que são ou não pertinentes ao coordenador. Na verdade, o coordenador cumpre as funções legais acrescidas de mais algumas atividades.

Assim, destaca-se: acompanhar a entrada e saída dos alunos, substituir professores regentes nas suas ausências, representação da direção da escola em eventos, correção de diários de classe, reposição de aulas, entre outras.

Para Geglio (2012, pág. 115/116):

O coordenador pedagógico, em determinados momentos, é compelido a responder por necessidades do contexto escolar que não são de sua responsabilidade.

[...]

Não se trata de negar a possibilidade de o coordenador pedagógico, assim como os demais integrantes da escola, participar de um mutirão para realizar um evento, uma festa, uma atividade social,

bem como, num momento de sinergia para solucionar o determinado problema que se apresenta na instituição.

[...]

Porém, não podemos concordar com que essas ações, alheias à função do coordenador pedagógico, sejam uma constante em sua rotina, (...) o que conseqüentemente resultará na redução do seu tempo destinado às atividades diretamente ligadas à sua função.

Todas essas tarefas fazem com que muitas vezes o coordenador tenha seu tempo tão fragmentado que deixe para segundo plano algumas atribuições de extrema importância, como a formação continuada dos professores, ou mesmo, a discussão de algum problema pedagógico que esteja acontecendo.

Em consequência, a função do coordenador como agente de mudança se torna prejudicada.

1.3 O espaço de mudança e o cotidiano

Ao longo da história a sociedade passou por várias fases, da sociedade industrial para sociedade do conhecimento. A sociedade industrial prezava a eficiência cujo lema era fazer o maior número de coisas em menor tempo. Já a sociedade do conhecimento ou da informação (como alguns preferem chamar) surge com a chegada da globalização, trazendo a tecnologia como carro chefe. Contribuições que fizeram com que a sociedade passe por constantes mudanças.

É nesse novo contexto histórico - político – econômico – cultural que está inserida a escola. Essa nova perspectiva gera um conflito entre aluno e escola. Este embate está diretamente ligado à estrutura educacional, à estrutura física, aos recursos oferecidos e à forma de ensinar.

O estudante vive em um ambiente de acesso fácil a diferentes tipos de informação e formas de comunicação: Facebook, Google, Orkut, MSN, Twitter, etc. É nesse diapasão que se insere a escola, tendo que se adaptar a essa nova realidade cultural e social.

Aliado a essa nova realidade, está a família que em muitos momentos se omite, deixando a cargo da escola a educação e formação de seus filhos.

Diante do exposto, o colégio necessita analisar quais são os pilares que o mantiveram até aqui, quais não funcionam mais e precisam ser revistos, readaptados e outros reinventados para se adequar ao mundo moderno. Deste modo, emana a necessidade da escola se tornar mais dinâmica, visto que a postura dos alunos em relação à escola é susceptível de mudança em função da época e do momento histórico- cultural vivido.

É nessa conjuntura que aparece o coordenador pedagógico, com a missão de fazer com que a escola seja um lugar que promova a aprendizagem com qualidade e eficiência. Cabe ao coordenador ser um mediador, um catalisador para fazer com que a escola seja um espaço de mudança. Cabe a ele promover a reflexão com o grupo docente sobre como mudar, melhorar.

São muitas as alternativas para se alcançar essa meta, mas uma delas merece destaque: é imprescindível que exista um trabalho em conjunto (professor, direção, coordenação, aluno e família). Portanto, a escola democrática precisa unir todos os elos para ter coerência.

A escola é o espaço de mudança, uma vez que é neste espaço que o professor se relaciona com a sociedade, por meio de seus alunos. Orsolon (2012, pág. 18) considera essa relação como dialética, pois, ao mesmo tempo em que o professor em sala a reproduz, ele modifica a sociedade e a cultura.

Portanto, todos (professor, direção, coordenação, aluno e família) são atores nessa etapa de mudança. Com mais responsabilidade os professores e o coordenador, porque concomitantemente eles sofrem o impacto e protagonizam a mudança.

Salienta-se, neste trabalho a função do coordenador pedagógico como mediador da mudança. Para isso, o coordenador precisa desenvolver ações e atitudes a incentivar os professores e conscientizá-los da urgência de produzir mudanças.

Para Vasconcellos (2009, pág. 95) o coordenador pedagógico precisa ter uma sensibilidade para observar o cotidiano escolar e perceber as reais necessidades dos educadores. Ousaria acrescentar que ele também deve observar as necessidades do grupo discente.

A escola é um ambiente de completa heterogeneidade, por isso é imperioso conhecer o aluno, saber o contexto social em que vive e suas relações familiares. Deste modo, o coordenador é considerado como peça crucial para fomentar a participação coletiva. O primeiro passo deve ser dado com os professores. Promover nas coordenações coletivas discussões e reflexões com os docentes.

Hoje, percebe-se uma grande distância entre o aluno e a escola. A prática educativa tem gerado uma série de conflitos, pois a formação do aluno acontece de forma fragmentada e muitas vezes descontextualizada.

Sendo assim, a escola, por meio do coordenador pedagógico junto com a equipe docente podem desenvolver estratégias que minimizem essa distância.

Cabe, portanto, ao coordenador proporcionar discussões sobre o cotidiano escolar, apurando os sentidos de percepção dos professores para que eles possam perceber a realidade escolar onde trabalham. Após perceber o ambiente, é importante que o coordenador e os educadores repensem a escola e suas estratégias de ensino.

Para corroborar cita-se Orsolon (2012, p.18) que entende que: “mudar é, portanto trabalho conjunto dos educadores da escola e supõe diálogo, troca de diferentes experiências e respeito à diversidade de pontos de vista”.

2 A PESQUISA

2.1 O problema

Diante da constante mudança do espaço escolar devido à globalização de informações e a contínua modernização da tecnologia. A escola precisa se adequar a nova maneira de ensinar, pois o aluno de ontem, não é o mesmo de hoje e com certeza, não será o mesmo de amanhã.

É neste diapasão que se insere o coordenador pedagógico como um auxiliar dos professores para fomentar, sugerir, promover e acompanhar mudanças no ambiente escolar.

Por isso, cabe ao coordenador entre todas as atribuições que lhe são delegadas, ser um agente de transformação da prática pedagógica escolar.

2.2 Objetivos

Este trabalho possui como objetivo geral analisar o papel do coordenador pedagógico como agente transformador da prática pedagógica desenvolvida na escola.

São objetivos específicos:

- Analisar as atribuições do coordenador pedagógico no CIL;
- Compreender o papel do coordenador pedagógico no âmbito de suas atribuições como modificador da prática pedagógica na instituição;
- Identificar as necessidades desse profissional (potencialidades e limitações) como agente transformador;
- Diagnosticar as necessidades dos professores junto aos coordenadores pedagógicos como transformadores da prática pedagógica da escola.
- Identificar instrumentos que podem ser usados pelo coordenador de maneira a modificar a realidade da instituição educacional (CIL).

2.3 Cenário da pesquisa

A pesquisa realizou-se em uma escola pública do Distrito Federal, localizada na cidade satélite do Guará. O Centro Interescolar de Línguas do Guará (CILG) é uma escola de natureza especial que tem função complementar, ou seja, complementa a formação do aluno ensinando uma língua estrangeira moderna. Esta unidade de ensino oferta aos alunos da rede pública de ensino do Distrito Federal três possibilidades de LEM: inglês, francês e espanhol.

Existem dois currículo/cursos: o currículo pleno (6 ou 7 anos de duração) que atende aos alunos que ingressam no CIL do 6º ao 9 ano (5ª série a 8ª séries). Neste caso o curso está dividido em três ciclos: básico, intermediário e avançado. Também há o currículo específico, o qual atende os alunos do ensino médio, sua duração é de apenas três anos. Para tanto, a escola funciona nos três turnos.

Fazem parte do grupo de trabalho no colégio uma diretora, uma vice-diretora, dois supervisores pedagógicos, dois supervisores administrativos, três coordenadores pedagógicos diurno/noturno (sendo um para cada língua), trinta e três professores regentes, duas orientadoras educacionais e uma orientadora da sala de recursos.

2.4 Participantes

A pesquisa contou com a participação de uma coordenadora de inglês. Lamentavelmente, o coordenador de francês é eleito, porém não consegue assumir o cargo porque não há professor para substituí-lo em sala de aula. Parte da equipe gestora, isto é, diretora, vice-diretora e supervisoras pedagógicas. E, por fim, dez professores, escolhidos dentre os professores regentes das três línguas ofertadas na instituição.

Os dez professores representam aproximadamente 1/3 dos professores regentes na escola pesquisada.

No que se refere à coordenadora de espanhol, ela participou como observadora da realidade escolar, complementando os comentários feitos pelos colaboradores deste trabalho.

2.5 Metodologia

Por ser uma pesquisa que estuda o cotidiano da escola, é preciso ter sensibilidade para perceber e dialogar com a realidade.

Este trabalho é uma pesquisa, predominantemente, qualitativa. Não podendo excluir a quantitativa no que se refere à sistematização dos dados.

A pesquisa qualitativa permite que o pesquisador tenha um contato dinâmico com os objetivos pesquisados.

Segundo Oliveira (2007), a pesquisa qualitativa é um processo de reflexão e análise da realidade, por meio da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e sua estruturação. Nesse tipo de pesquisa, todos os fatos são significativos e relevantes, permitindo ao pesquisador um estudo detalhado de um determinado fato objeto, grupo de pessoas e fenômenos da realidade. Assim, a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador a busca de informações relevantes para melhor explicar e entender em profundidade o significado e as características de cada contexto no qual se encontra o objeto de pesquisa. Nesta perspectiva, o pesquisador deve ser alguém que tenta interpretar a realidade dentro de uma visão complexa, holística e sistêmica.

Este estudo tem como finalidade o caráter explicativo e metodológico, por meio de um estudo de caso.

Além da observação como forma de coleta de dados, foram usadas outras duas modalidades: a entrevista e o questionário.

A entrevista foi realizada com a coordenadora de forma individual, sendo gravada. Quanto ao questionário, ele foi aplicado para doze professores, sendo que somente 10 responderam e a equipe gestora responsável pela parte pedagógica.

A entrevista é o procedimento usado para coletar e aprofundar as significações concebidas pelos sujeitos em relação aos fenômenos observados. Todas elas foram gravadas e após o término, transcritas. A entrevista está composta de perguntas abertas, pois oferece a oportunidade para que os sujeitos falem livremente sobre o trabalho que realizam. Como acham que deveria ser, como é na prática, suas frustrações, limitações e perspectivas e Por ser uma pesquisa que estuda o cotidiano da escola, é preciso ter sensibilidade para perceber e dialogar cona realidade.

3 A APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Análise dos questionários com os professores

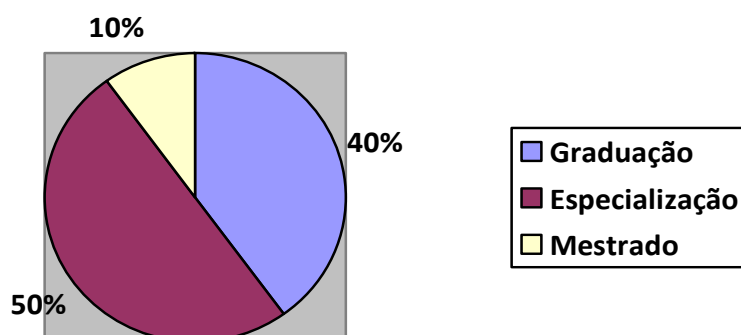
A amostra constitui-se de dez professores do CILG que atuam em diversos níveis, isto é, do básico, intermediário e avançado, das três línguas ministradas. Também houve o cuidado de que os professores de diferentes turnos respondessem, uma vez que, para cada turno a escola apresenta uma realidade diferente quanto ao corpo discente.

Os professores foram escolhidos aleatoriamente dentro do universo de cada língua/turno.

O questionário está composto de duas partes: informações gerais e informações específicas. A primeira parte trata de dados pessoais sobre quem responde o questionário, caracterizando o entrevistado. Desta forma. Foi perguntado o nome, a formação acadêmica, tempo de atuação na docência, na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF) e na escola em análise. Já a segunda parte aborda temas referentes à pesquisa.

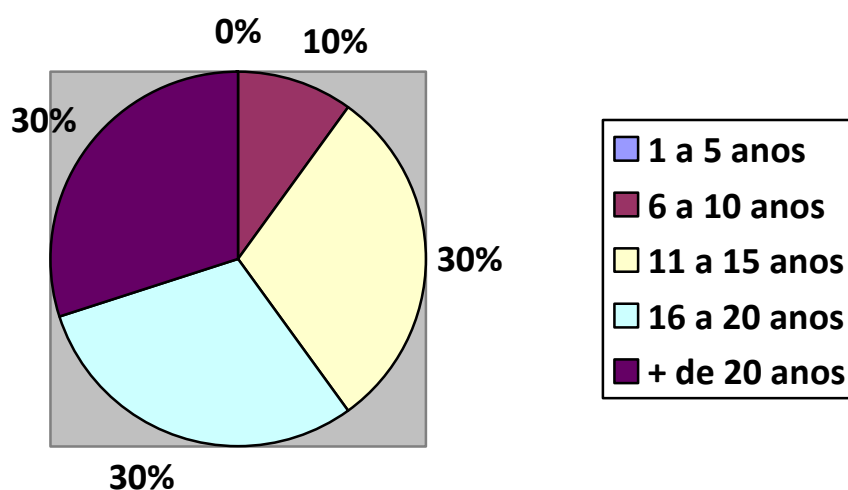
Em relação aos participantes 100% são do sexo feminino, infelizmente os professores do sexo masculino que foram convidados a participar da pesquisa não devolveram o questionário.

No que se refere à formação acadêmica, todos os professores são graduados em letras com habilitação em língua estrangeira: inglês, francês ou espanhol. Detalhando a informação, interpreta-se que 40% dos professores possuem somente graduação, 50% possuem especialização, 10% possui mestrado na área de linguística aplicada a língua estrangeira e nenhum professor possui doutorado (gráfico 1).

Gráfico 01 – Formação acadêmica

Fonte: dados da pesquisa

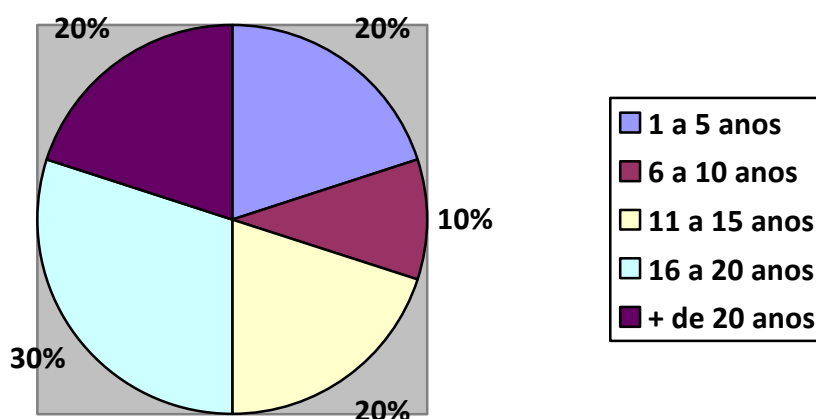
As informações sobre tempo de docência revelam que os participantes possuem uma experiência considerável em sala de aula. Todos os entrevistados possuem mais de cinco anos de magistério (gráfico 2).

Gráfico 2 - Tempo de docência

Fonte: dados da pesquisa

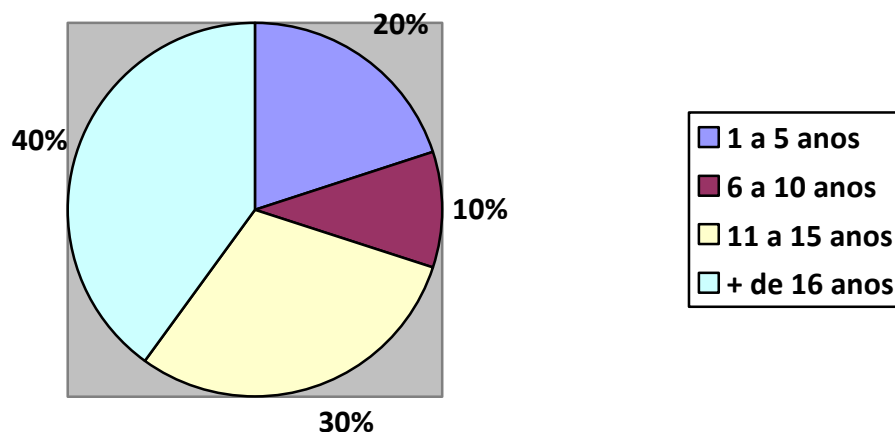
Por outro lado, o tempo de serviço na SEEDF é variável. Os professores foram divididos em cinco grupos, a cada cinco anos de serviço (gráfico 3).

Gráfico 3 – Tempo de SEEDF



Fonte: dados da pesquisa

O tempo que os professores trabalham na escola oscila bastante com professores que chegaram faz pouco tempo, portanto, ainda estão conhecendo o ambiente. E professores antigos que já possuem um conhecimento amplo e opinião formada sobre o local de trabalho. Os professores foram divididos em quatro categorias, uma vez que a escola possui 17 anos de existência.

Gráfico 4 - Tempo de escola

Fonte: dados da pesquisa

A segunda parte do questionário buscou identificar como o grupo percebe/entende qual a função do coordenador. Quais aspectos seriam relevantes para que o coordenador possa contribuir para melhorar a escola.

O questionário pode ser dividido em quatro partes:

- 1) Identificando o papel do coordenador – questões 1, 2 e 3;
- 2) A coordenação pedagógica na escola – questões 4, 5, 7, 8 e 10;
- 3) As dificuldades – questão 6;
- 4) As necessidades dos professores – questões 9, 11 e 12.

1) Identificando o papel do coordenador pedagógico

Com a finalidade de identificar qual o conhecimento dos professores sobre a função do coordenador pedagógico. Primeiro foi pedido que eles escolhessem dentre várias atividades quais que fazem parte das atribuições do coordenador pedagógico. Neste tópico há itens que fazem parte das atribuições e outros que não.

Tabela 1 – As atribuições do coordenador pedagógico

	Frequência das respostas	Percentual
Reunião com os pais.	2	20%
Formação continuada dos professores.	6	60%
Supervisão do trabalho do professor em sala de aula.	10	100%
Desenvolvimento de ações pedagógicas para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.	10	100%
Acompanhamento do rendimento escolar dos alunos.	5	50%
Criação de atividades para alunos com dificuldade de aprendizagem.	9	90%
Elaboração das avaliações dos alunos.	3	30%
Agendamento/organização de horários.	6	60%
Substituir o professor regente na sua ausência.	4	40%
Outros: elaboração das avaliações dos alunos junto com os professores.	1	10%
Outros: elaboração de projetos que propiciem o crescimento e ampliação do curso.	1	10%
Outros: propiciar troca de ideias entre os professores de diferentes turnos.	1	10%
Outros: promover a integração entre professores e direção.	1	10%

Fonte: dados da pesquisa

Por ser uma função relativamente recente, percebe-se que os coordenadores tentam encontrar o seu espaço na escola, tentando se definir. As dúvidas que surgem sobre as atribuições que devem ser desempenhadas pelo coordenador pedagógico ocorrem devido ao pouco conhecimento dos docentes. Um dos desafios a ser vencido é a definição das atribuições. Não está claro para os professores o que realmente deve fazer o coordenador. Alguns o veem como um apoio as atividades dos gestores, outros como um vigia da direção, outros como um faz tudo, e ainda aquele que completa o trabalho dos professores.

Para Guerra (2006, p.5) o coordenador pedagógico deve planejar suas atividades levando em conta os vários aspectos da realidade escolar e sempre fazendo o diagnóstico preciso das situações.

Cabe ao coordenador auxiliar o professor na prática pedagógica. Piletti (1998, p. 125) descreve em sua obra que o trabalho do coordenador pode ser dividido em quatro dimensões:

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

A seguir foi questionado se eles tinham conhecimentos claros sobre o papel do coordenador:

Tabela 2 – As atribuições do coordenador pedagógico

	Frequência das respostas	Percentual
Sim	6	60%
Não	4	40%

Fonte: dados da pesquisa

Os entrevistados que afirmam ter conhecimentos claros justificam sua resposta dizendo que o coordenador é peça fundamental para o processo de ensino-aprendizagem na escola. Ele funciona como um auxiliar de todo o processo pedagógico, acompanhando tanto os professores como os alunos. Acrescenta-se, ainda, que essa parceria faz com que o trabalho pedagógico seja mais eficaz/eficiente.

Por outro lado, os que responderam não ter conhecimentos claros justificaram suas respostas de maneira diversa. Uma professora não justificou. Uma entrevista comentou que os papéis não estão claros porque no CIL os professores acham que o coordenador é um “fazedor de provas”. Outra participante alegou não ter tido esclarecimentos sobre o papel do coordenador e que isto pode ter ocorrido por falta de interesse em saber. E por fim, a última entrevistada falou que não conhece as funções porque em cada escola onde trabalhou o coordenador pedagógico exercia funções diferentes.

Embora a maioria dos entrevistados respondeu que possui conhecimentos claros sobre a função do coordenador pedagógico, quando unimos as questões 1 e 2, é possível perceber que todos os professores necessitam de esclarecimentos sobre o papel do coordenador pedagógico, pois ainda há uma certa confusão e dúvidas.

Para Vasconcelos (2009, p. 8) o coordenador deve atuar como um mediador. Ponderando, que quem administra a prática pedagógica de sala de aula é o professor, cabe à coordenação ajudá-lo a estabelecer dinâmicas de interação que facilite os processos de ensino-aprendizagem.

Orsolon (1999, p. 22/25) compartilha de mesma opinião, para ela o coordenador medeia o saber, o saber fazer, o saber ser e o saber agir do professor. O coordenador exerce um trabalho de parceria, permitindo a tomada de decisões capazes de asseverar o alcance das metas e a efetividade do processo para atingi-las.

Outra pergunta feita aos entrevistados: **“Quais aspectos você considera relevante no trabalho da coordenação pedagógica?”**. De modo geral, os professores consideram que o coordenador pedagógico deve acompanhar as ações pedagógicas desenvolvidas pelo professor devendo ter foco no pedagógico, na

observação de sala de aula. Além de supervisionar o trabalho do professor em sala de aula, necessita conduzir e realizar reuniões voltadas para o treinamento/capacitação.

Continuando, nesta seara, o coordenador deve ter percepção e sensibilidade para identificar as situações em que precisa intervir. Também precisa ter disponibilidade para ouvir e discutir sugestões, inovando com propostas de novas tecnologias e metodologias.

Vasconcelos (2009, p. 95) aponta a sensibilidade como uma das grandes virtudes do coordenador pedagógico. É a sensibilidade, a capacidade de estar aberta, perceber o outro, reconhecer suas demandas, suas lacunas, bem como o seu potencial, seu valor. [...] É imprescindível procurar construir o relacionamento baseado na confiança.

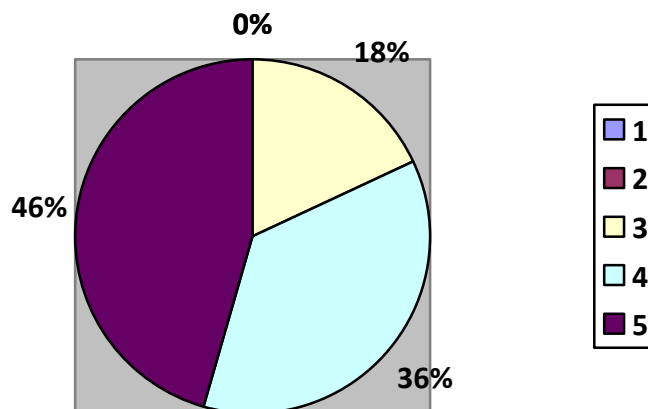
Nas respostas obtidas percebeu-se a confirmação de que o coordenador pedagógico configura-se como o agente responsável pelo desenvolvimento pedagógico. Transformando o ambiente de trabalho. Contudo, esta participação não é totalmente de sua responsabilidade. É necessário que haja parceria, cumplicidade de ideias e atitudes entre coordenadores e professores.

2) A coordenação pedagógica na escola

Como é necessário que haja parceria entre professor e coordenador para o bom andamento do trabalho pedagógico. Este bloco está constituído de cinco questões que objetivavam descrever a prática da coordenação pedagógica na escola e ao mesmo fazer com que cada um refletisse sobre o dia-a-dia das coordenações.

Foi indagado aos entrevistados: **“Numa escala de 1 a 5, como você classifica as relações interpessoais entre os professores e a coordenação pedagógica?”**. As respostas demonstraram o seguinte (gráfico 5):

Gráfico 5 - Relações interpessoais coordenador / professor



Fonte: dados da pesquisa

Em relação a essa questão, 46% dos professores creem que existe uma excelente relação entre coordenador e professores. Eles consideram, no geral, que as relações são satisfatórias, posto que os professores são sempre muito receptivos ao trabalho dos coordenadores. Outro justifica a nota atribuindo o apoio e a abertura com a coordenação para conversar e expor opinião. Destaco as palavras de uma entrevistada “O coordenador deve ser visto como um profissional que devemos confiar para tratar de assuntos necessários – uma liderança que inspira credibilidade”.

Os dados apresentados por três dos participantes (36%) demonstram que apesar do bom relacionamento, sempre existem pontos para serem aprimorados, principalmente porque há pontos de controvérsia entre coordenação e professores.

Dois (18%) entrevistados se mostram pouco satisfeitos com a relação interpessoal, todavia um não justificou quais os motivos que causam a insatisfação. Já o outro entrevistado comentou que nem sempre professores e coordenadores têm os mesmos objetivos e isso atrapalha um pouco a relação interpessoal. Entretanto, o coordenador deve estar preparado para ser ético em todos os momentos.

A análise dos dados revela que no geral os professores possuem uma relação de boa para ótima com a coordenação pedagógica, mesmo em momentos de divergência.

Almeida (2012, p. 70) descreve que,

se o ensino é uma profissão relacional (Perrenoud) e se boa parte dos saberes dos professores é construída na relação com o outro (Tardif), o coordenador pedagógico precisa conhecer e valorizar a trama das relações interpessoais nas quais ele, coordenador, e seus professores interagem. E, ao lidar com professores que trabalham com seres humanos usando a si próprios como instrumento de trabalho, precisa desenvolver com esses professores uma relação calorosa autêntica, relação que lhes permita desenvolver-se como pessoas que vão se relacionar com pessoas.

Almeida acrescenta que são habilidades dos professores e coordenadores saber: ouvir, falar, olhar e prezar.

Gomes (2011, p. 98) comenta que a função de mediação pode ser pensada como intervenção, uma vez que procura problematizar para promover, entre e pelos sujeitos envolvidos, a transformação das relações interpessoais e profissionais que acontecem na escola. Assim, a intervenção do coordenador pode contribuir para o desenvolvimento profissional e interpessoal dos professores, à medida que ele busca o conhecimento da equipe.

Portanto, é mister que o coordenador pedagógico tenha uma boa relação com os professores, com o objetivo de alcançar êxito no trabalho pedagógico.

A pergunta seguinte questiona: **“Como ocorre a participação dos professores nos trabalhos desenvolvidos pela coordenação pedagógica?”**. Os depoimentos revelam certa incoerência nas respostas. A maioria dos professores considera que de modo geral os colegas participam, mas falta engajamento, integração e cooperação mútua. Os professores são pouco unidos. Se houvesse maior cooperação mútua o desempenho poderia ser melhor, facilitaria mais o trabalho.

Enquanto que três professores entendem que há plena participação dos colegas na coordenação, uma vez que eles se envolvem de maneira a colaborar e realizar bem as tarefas propostas.

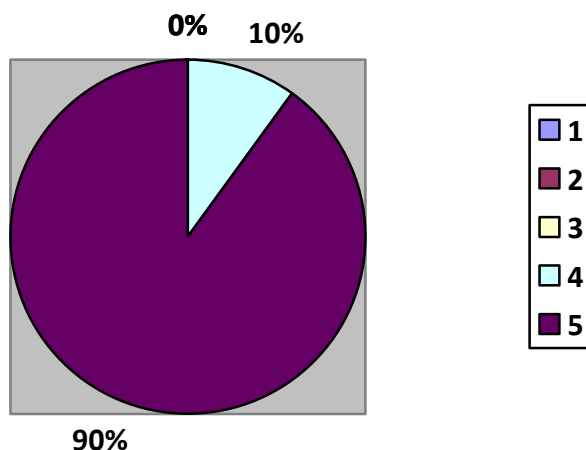
Outro ponto de divergência nas respostas é a questão de decisões dos assuntos a serem decididos pelo grupo. Uma entrevistada atribui ao coordenador o poder da “palavra final” com o objetivo de padronizar procedimentos e condutas. Outra acredita na realidade democrática, pois os coordenadores não podem decidir nada sem a ciência e aprovação do corpo docente.

Os dados revelam que os professores participam das atividades sugeridas pela coordenação, das discussões e decisões tomadas. Sem embargo, faltam engajamento e compromisso nas decisões, espírito coletivo. Inclusive, eles precisam contribuir, propor ideias para que haja um compromisso coletivo. Não se deve ficar esperando que tudo parta do coordenador.

De acordo com Lima & Santos (2007, p. 86) o coordenador pedagógico é um profissional que deve valorizar as ações coletivas dentro da instituição escolar, [...]. O ato educativo não acontece somente numa mão, isto é, do professor que ensina para o aluno que aprende, também é resultante da ação entre ambos e, de forma mais sistematizada da interação do professor com outros professores e pares.

Sendo assim, é preciso que os professores participem de fato das coordenações pedagógicas e não simplesmente cumpram o que lhes é solicitado.

Indagados sobre a importância do trabalho coletivo (questão 7 – Gráfico 6) e se na escola existe este tipo de trabalho (questão 8) as respostas foram:

Gráfico 6 - Importância do trabalho coletivo

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à importância do trabalho coletivo 90% dos entrevistados o consideram de extrema magnitude e somente 10% acha que é importante.

Um participante (10%) explica que é “o professor deve estar a par de todo o trabalho, não só do coordenador mas (sic) também dos outros professores para alcançar os objetivos do curso”.

Os demais defendem que o trabalho em equipe é a base do bom desempenho pedagógico dentro da escola e que vai gerar um resultado positivo. A troca de ideias e experiências entre os professores enriquece a todos. Merece destaque as palavras de uma entrevistada: “nenhuma ação pedagógica é unilateral. A contribuição e o comprometimento de todos os envolvidos é fundamental”.

É quase unânime que eles reconhecem a grande importância do trabalho coletivo para se alcançar os objetivos traçados pela escola no projeto político pedagógico. E também como forma de tornar menos cansativo o cotidiano escolar.

Vasconcelos (2009, p. 87) ressalta que o foco de atenção do supervisor no trabalho de formação é tanto individual quanto coletivo: deve contribuir com o aperfeiçoamento profissional de cada um dos professores e, ao mesmo tempo, ajudar a constitui-los enquanto grupo.

Segundo Orsolon (1999, p. 18) o coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político pedagógico transformador.

Tabela 3 – existência de trabalho coletivo na escola

	Frequência das respostas	Percentual
Sim	8	80%
Não	2	20%

Fonte: dados da pesquisa

Pese a maioria dos entrevistados (80%) acredite que haja trabalho coletivo na escola, na coordenação pedagógica. Essa fala não aparece por completo, já que as justificativas apresentam divergências. Uma parte dos entrevistados resume o trabalho coletivo somente quando eles precisam elaborar provas e exercícios em datas fixadas, porém não há integração real. Outro entende que a preparação de material e a coordenação é individual, mas o resultado é coletivo. Outro professor acrescenta que existe coletividade no projeto interventivo e nas comemorações de datas importantes. Outra entrevistada acredita que haja trabalho coletivo porque eles trabalham de comum acordo e que é preciso unir as três línguas.

Duas (20%) das participantes consideram que não há trabalho coletivo na escola e justificam que há trabalho coletivo para compartilhar assuntos comuns da escola, mas não há elaboração de planejamentos e provas juntos. A outra justifica sendo falta de interesse do grupo.

Soares (2011, p. 40) comenta que a educação se constrói em parceria e coletividade. O trabalho pedagógico na escola em questão precisa ser ampliado ou

colocado em prática, visto que o que os professores citam de trabalho coletivo está longe do ideal.

A seguir foi perguntado se **“Na sua concepção, existe relação entre coordenação pedagógica/coordenador pedagógico e o processo de formação continuada do professor?”**. Ao serem questionados sobre o tema um entrevistado acredita não ser função do coordenador pedagógico, enquanto que oito entendem ser sua atribuição.

Tabela 4 – coordenador pedagógico e a formação continuada

	Frequência das respostas	Percentual
Sim	9	90%
Não	1	10%

Fonte: dados da pesquisa

Nos depoimentos dos entrevistados, depreende-se que eles entendem a formação continuada como responsabilidade do coordenador, contudo em graus diferentes. Isto é, alguns resumem a formação continuada como atribuição do coordenador em informar sobre os cursos. Por outro lado, alguns consideram que o coordenador é uma referência por sua postura e conhecimento técnico, por isso deve estar disponível para dar treinamentos no que o grupo necessite. Além de marcar/agendar eventos, minicursos motivando a formação continuada do professor. Por fim, ressalta-se que o coordenador não é detentor de todos os conhecimentos, no entanto ele pode promover o debate, coordenar estudos e fomentar a reflexão sobre a prática pedagógica.

O professor que acredita que a formação continuada não faz parte da função do coordenador pedagógico justifica dizendo que a formação continuada dos professores precisa do apoio da instituição em que atua e de sua própria vontade e comprometimento com o seu trabalho.

Coite (2011, p. 48) em seu trabalho cita Câmara (2001) sobre a formação continuada:

A formação do professor deve ser concebida como um processo contínuo de aprendizagem e não como uma eventualidade. A

necessidade de uma aprendizagem dinâmica e contínua se justifica pelo imperativo de acompanhar as mudanças que ocorrem no conhecimento e consequentes exigências advindas das transformações ocorridas na sociedade contemporânea. Essas mudanças dizem respeito aos aspectos axiológicos, às concepções e paradigmas científicos e filosóficos que regem a humanidade. Nessa perspectiva, a formação continuada acontece como algo dinâmico, com um caráter contínuo e progressivo, além das propostas curriculares, que contemplam apenas os componentes técnicos e operativos, sem levar em consideração a dimensão afetiva do trabalho docente e as situações reais enfrentadas pelo professor no seu cotidiano.

Para Geglio (2012, p. 114/115) a formação continuada pode ocorrer de varias maneiras. Ela pode acontecer espontaneamente, o docente busca por vontade própria fazer um curso, participar de seminários, congressos, ou mesmo, estudos individuais. A segunda forma é quando o próprio órgão (a SEEDF) oferece cursos para seus funcionários. Também pode ocorrer no próprio local de trabalho, com o acompanhamento e a motivação do coordenador pedagógico.

3) As dificuldades

Tabela 5 – As dificuldades de trabalho do coordenador pedagógico

	Frequência das respostas	Percentual
Excesso de atribuições;	7	70%
Falta de preparo do coordenador/formação específica;	1	10%
Indefinição do papel do coordenador;	5	50%
Falta de motivação da equipe docente;	6	60%
Falta de professores (ter menos do que deveria), o que acarreta em substituição;	6	60%
Ausência de professores (abono, atestado médico, TRE, etc.);	2	20%
Falta de participação dos pais;	3	30%
Professores que resistem a ideias/projetos novos;	6	60%

Conflitos entre direção e professores;	1	10%
Questões administrativas competem com as questões pedagógicas;	4	40%
Falta de material;	1	10%
Falta de infraestrutura física;	7	70%
Falta de apoio/respaldo da Secretaria de Educação;	4	40%
Falta de planejamento pedagógico;	1	10%
Outros: descompromisso de alguns professores	1	10 %

Fonte: dados da pesquisa

No que se refere às principais dificuldades enfrentadas pelos coordenadores para um adequado desenvolvimento de seu trabalho na escola os professores destacaram como principais dificuldades o excesso de atribuições desempenhadas pelo coordenador e a falta de infraestrutura da escola (ambas com 70%).

Seis professores (60%) destacaram que a falta a falta de motivação da equipe docente, a falta de professores e professores que resistem a ideias e projetos novos também contribuem de sobremaneira no desempenho da função de coordenador pedagógico. Cinco entrevistados (50%) acham que a indefinição do papel do coordenador dificulta. Quatro (40%) afirmaram que as questões administrativas e a falta de apoio da SEEDF dificultam. Três (30%) consideram que a falta de participação dos pais. Dois (20%) destacaram a ausência de professores. E um participante (10%) respondeu que o descompromisso dos professores, a falta de material, a falta de planejamento pedagógico, conflitos entre direção e professores e falta de preparo/formação específica do coordenador.

São muitas as dificuldades e limitações no trabalho do coordenador pedagógico. Destaca-se a falta de ambiente adequado para o desenvolvimento da coordenação pedagógica. Na escola em estudo não há espaço adequado para que se reúnam todos os professores, principalmente, no dia da coordenação coletiva. Torna-se inviável realizar qualquer tipo de trabalho coletivo. As reuniões são sempre problemáticas por causa da falta de acomodação. Desvio de atribuições – o coordenador em muitas escolas desempenha funções que não são de sua responsabilidade.

É muito comum a ausência de professor na escola por longo período, e quando não ocorre o envio de professor para substituí-lo que o coordenador faça

essa substituição, entrando em sala. Neste caso é impossível cumprir as duas funções com qualidade e o coordenador acaba por priorizar a sala de aula. O tempo de trabalho permanece o mesmo, 25 horas da jornada de trabalho ele fica na sala de aula, mais o tempo para preparar as aulas e se sobrar algum tempo, o profissional tenta ser o coordenador. Enquanto, não se proibir que o coordenador entre em sala, ele será visto como um professor coringa na escola. Impedindo o desenvolvimento de um trabalho de qualidade.

A falta de formação adequada por ser um fator de limitador, porém é importante que o coordenador conheça a realidade de sala de aula, ou seja, saia do grupo de professores. No entanto, as universidades/faculdades em seus currículos de licenciatura, não oferecem nenhuma disciplina que ao menos dê noção do que é ser coordenador pedagógico. O professor ao ser escolhido aprende na prática a sua função. É algo a ser repensado como disciplina para as licenciaturas, mesmo na modalidade optativa.

A superação dos desafios depende, inclusive, de políticas públicas eficientes, condições de trabalho apropriadas, formação adequada e que a pessoa escolhida tenha perfil ou características para ser coordenador, visto que unicamente a formação é pouco para que se realize um trabalho satisfatório.

4) As necessidades dos professores

Diante da realidade escolar e o coordenador pedagógico, mesmo que a escola funcione de maneira satisfatória sempre há o que modificar, ou mesmo, tentar atender as necessidades do corpo docente. Por conseguinte, foi perguntado quais temas eles gostariam de aprofundar para melhorar a prática pedagógica da escola.

Tabela 6 – Temas a serem explorados e aprofundados na coordenação pedagógica

	Frequência das respostas	Percentual
Inclusão digital	10	100%
Relações interpessoais	7	70%
Relações Humanas	4	40%
Inclusão social	4	40%
Motivação	7	70%
Práticas Gerenciais	6	60%

Avaliação	6	60%
Recuperação contínua	4	40%

Fonte: dados da pesquisa

Como temas da formação continuada que influenciarão na melhoria do processo de ensino-aprendizagem. Todos os entrevistados responderam que a inclusão digital é o principal assunto para aperfeiçoamento. 70% afirmaram que é importante desenvolver atividades para tratar das relações interpessoais e motivação. 60% de práticas gerenciais e avaliação. Enquanto que 40 % destacaram temas como a inclusão social e as relações humanas.

Outro questionamento feito aos entrevistados é que eles citassem algumas contribuições do trabalho da coordenação pedagógica para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. De forma unânime os professores pedem que haja mais projetos culturais. Igualmente foi sugerido a realização de reuniões semanais, auxílio na elaboração das avaliações dos alunos, sugestão de material de apoio e novas práticas pedagógicas.

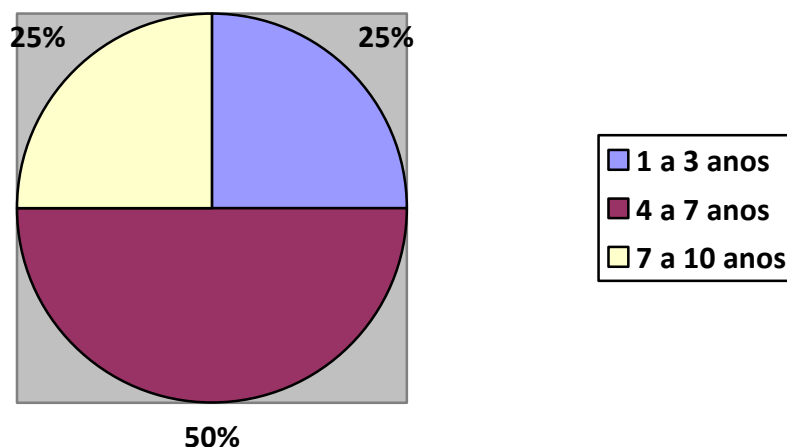
Sobre as necessidades do professor em relação à coordenação pedagógica foi feita a seguinte pergunta: **“Aponte as necessidades que os professores possuem em relação à coordenação pedagógica como transformadores da prática pedagógica da escola (Atividades que poderiam ser desenvolvidas pelos coordenadores)”**. As respostas revelam uma convergência de opinião, reuniões quinzenais com o grupo, atendimento individualizado caso o professor precise, exposição de novas metodologias para a área de língua estrangeira, organização de eventos, cursos que divulguem e ensinem a utilizar as novas tecnologias, padronização de procedimentos em sala de aula, oficinas de troca de experiências.

3.2 Análise dos questionários com a equipe gestora

Os questionários foram aplicados para uma parcela da equipe gestora, os membros que são responsáveis pela parte pedagógica, ou seja, a diretora, a vice diretora e as duas supervisoras pedagógicas.

Na primeira parte do questionário foi perguntado há quanto tempo eles exercem o cargo em comissão de direção (gráfico 7).

Gráfico 7 – Tempo que exercem cargo de direção



Fonte: dados da pesquisa

1) Identificando o papel do coordenador pedagógico

Com a finalidade de identificar qual o conhecimento dos gestores sobre a função do coordenador pedagógico. Foi solicitado que eles elegessem dentre várias atividades quais que fazem parte das atribuições do coordenador pedagógico.

Tabela 7 – As atribuições do coordenador pedagógico

	Frequência das respostas	Percentual
Reunião com os pais.	4	100%
Formação continuada dos professores.	4	100%
Supervisão do trabalho do professor em sala de aula.	2	50%
Desenvolvimento de ações pedagógicas para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem.	4	100%
Acompanhamento do rendimento escolar dos alunos.	4	100%
Criação de atividades para alunos com dificuldade de aprendizagem.	2	50%

Elaboração das avaliações dos alunos.	0	0%
Agendamento/organização de horários.	1	25%
Substituir o professor regente na sua ausência.	2	50%

Fonte: dados da pesquisa

A partir das respostas percebe-se que os membros da direção possuem a mesma opinião no que se refere às atribuições dos coordenadores. A grande maioria das atividades marcadas faz parte das atribuições do coordenador. Embora, elas tenham marcado algumas que não deveriam fazer parte do cotidiano do coordenador.

O coordenador pedagógico em determinados momentos é obrigado a cumprir tarefas que não são de sua responsabilidade, devido à necessidade da escola.

Destaca-se aqui as palavras de Geglio (2012, p. 115) que defende que o coordenador pedagógico exerce um papel relevante no ambiente escolar, e isso acontece devido às especificidades da função, que é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição. Em consequência, não é incomum, que o coordenador exerça atividades que não é da sua alçada.

A seguir foi questionado se eles tinham conhecimentos claros sobre o papel do coordenador:

Tabela 8 – Conhecimentos do papel do coordenador pedagógico

	Frequência das respostas	Percentual
Sim	4	100%
Não	0	0%

Fonte: dados da pesquisa

Toda a equipe gestora entrevistada respondeu que possui conhecimentos claros sobre o papel do coordenador. E justificam citando o regimento escolar e a portaria da SEEDF. Uma entrevistada comentou que a tarefa exercida pelo coordenador não é apenas responsabilidade dele, todavia é um trabalho em conjunto com a direção e corpo docente.

A partir dos dados pode-se entender que os membros da equipe gestora possuem bom conhecimento sobre as atribuições do coordenador.

A pergunta seguinte questionou: **“Quais aspectos você considera relevante no trabalho da coordenação pedagógica?”**. As entrevistadas posicionam-se que a principal função é acompanhar o professores e suas ações. Além de realizar reuniões com os mesmos para troca de experiências, discussões de planos de aula e formas de avaliação.

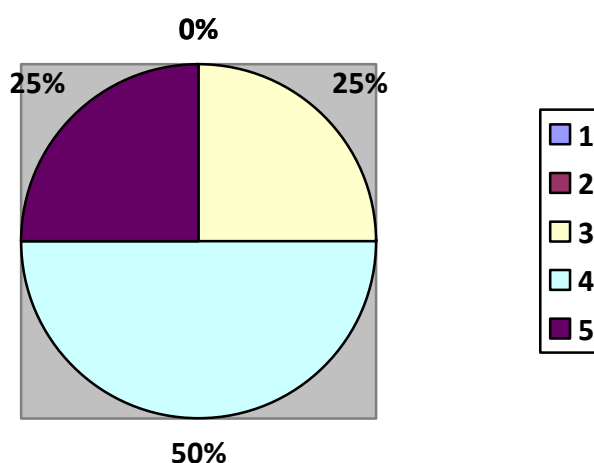
Para Clementi (2012, p. 56) o ensino não é somente fatos, conceitos, conhecimentos e técnicas, chamadas de o saber, mas também de procedimentos, capacidades e habilidades nomeadas de saber-fazer; valores, atitudes e normas que é o saber-ser e saber-estar. Essa visão ampla e diversificada da função do coordenador pedagógico não faz parte da atuação de muitos profissionais, devido à falta de clareza sobre o que significa ser coordenador.

2) A coordenação pedagógica na escola

E necessário que haja cumplicidade entre professor e coordenador, porém também é imperioso que este se relacione bem com a direção.

Questionou-se aos participantes: **“Numa escala de 1 a 5, como você classifica as relações interpessoais entre os professores e a coordenação pedagógica?”**. As respostas demonstraram o seguinte (gráfico 8):

Gráfico 8 - Relações interpessoais coordenador / professor



Fonte: dados da pesquisa

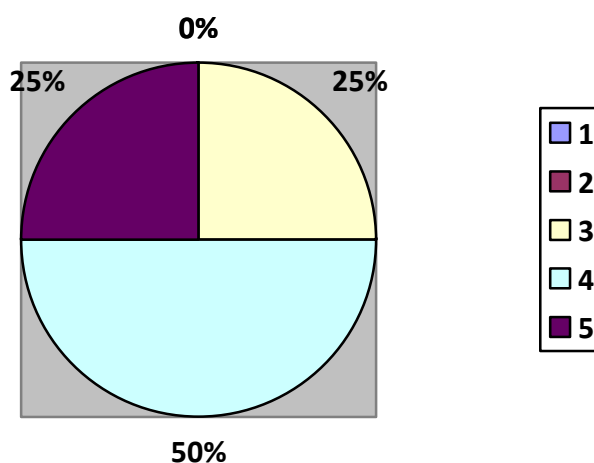
Os dados apresentados revelam que as entrevistadas não estão completamente satisfeitas com a relação interpessoal dos professores com a coordenação. Tal resposta se justifica porque nesta relação há professores não colaboram muito com os coordenadores.

Um fator que faz uma grande diferença na escola entre o ensino de êxito e o que falha é a relação que o professor tem com a coordenação pedagógica. Almeida (2012, p. 74) cita Rogers em seu trabalho que explica que toda relação interpessoal pode ser facilitadora de melhoria, desde que apresente algumas qualidades, bem como autenticidade, empatia e consideração.

Sendo assim, cabe ao coordenador articular o grupo de professores para buscar instrumentos que coloquem em prática o projeto político pedagógico da escola que foi elaborado com a participação de todos.

Perguntou-se aos gestores: **“Numa escala de 1 a 5, como você classifica as relações interpessoais entre a direção e a coordenação pedagógica?”**. De modo geral, as entrevistadas consideram que há uma boa comunicação entre direção e coordenação (gráfico 9). Apenas uma entrevista diz que a relação apresenta problemas no que se refere à parte de estrutura tecnológica (computador, impressora, etc.) que, por vezes, inviabiliza o trabalho dos coordenadores e as soluções não chegam prontamente.

Gráfico 9 - Relações interpessoais coordenador / direção



Fonte: dados da pesquisa

Indagados sobre a relevância do trabalho coletivo (questão 7) e se na escola existe este tipo de trabalho (questão 8), todos os participantes atribuíram nota máxima para a importância do trabalho coletivo para que se possa desenvolver um excelente trabalho pedagógico. Elas consideram o trabalho coletivo como essencial, pois é a oportunidade dos professores compartilharem experiências entre si. Essa atitude enriquece o trabalho individual em sala de aula com seus alunos.

Sobre a sua prática na escola, todos os membros acreditam que existe trabalho coletivo na escola. Embora os gestores tenham escolhido a opção de que existe trabalho coletivo na escola, elas acrescentaram que este trabalho existe em parte. Tal colocação é justificada pela resistência de alguns professores em cooperar e que somente acontece o trabalho coletivo quando os docentes são supervisionados pela coordenação. Caso não haja essa supervisão, eles realizam as atividades individualmente.

Tabela 9 – Existência de trabalho coletivo na escola.

	Frequência das respostas	Percentual
Sim	4	100%
Não	0	0%

Fonte: dados da pesquisa

Em qualquer relação interpessoal é imprescindível que haja confiança. Confiança gera confiança, da mesma forma que desconfiança gera desconfiança. E esses sentimentos interferem na condução diária da prática pedagógica. Vasconcelos (2009, p. 54) explana que é preciso construir o trabalho em outras bases: A confiança nos homens é a condição prévia indispensável para a mudança revolucionária (Freire, 1980:60).

Souza (2012, p. 27) aponta que é necessário proporcionar a construção do grupo, para desenvolver um trabalho coletivo em direção à superação das fragmentações hoje tão comuns nas escolas. Incumbe ao coordenador propor práticas que estimulem o trabalho em equipe.

A seguir foi perguntado se **“Na sua concepção, existe relação entre coordenação pedagógica/coordenador pedagógico e o processo de formação continuada do professor?”**. A formação continuada é considerada a função

primordial do coordenador pedagógico. Porém, ainda, existe dúvida acerca da relação formação continuada e coordenador pedagógico.

Tabela 10 – O coordenador pedagógico e a formação continuada.

	Frequência das respostas	Percentual
Sim	3	75%
Não	1	25%

Fonte: dados da pesquisa

Os gestores em seus relatos comentam que o coordenador deve atualizar e apresentar sugestões para melhoria da prática pedagógica.

Diante das justificativas percebe-se que o conceito de formação continuada é muito tímido, uma vez que todos citam a atualização, informar os docentes de cursos. No entanto, não se comenta sobre utilizar a coordenação coletiva para levar a reflexão, discutir temas importantes para a escola e buscar solução de forma coletiva.

“A realidade da formação contínua do professor é uma realidade que o coordenador pedagógico tem que enfrentar” (Souza, 2012, p. 27). Pensar em formação continuada não é apenas passar informes de cursos para os professores. Mas também, fazê-lo refletir sobre as práticas pedagógicas adotadas na escola.

Segundo Clementi (2012, p. 58) é refletir sobre-a-ação (Shön, 1992) é justamente rever com o professor seus procedimentos, analisar se as respostas dadas aos alunos foram as melhores e pensar como intervir de maneira mais eficiente para que os alunos aprendam.

3) As dificuldades

Tabela 11 – As dificuldades.

	Frequência das respostas	Percentual
Excesso de atribuições;	4	100%
Falta de preparo do coordenador/formação específica;	0	0%
Indefinição do papel do coordenador;	1	25%
Falta de motivação da equipe docente;	3	75%
Falta de professores (ter menos do que deveria), o que acarreta em substituição;	4	100%
Ausência de professores (abono, atestado	3	75%

médico, TRE, etc.);		
Falta de participação dos pais;	2	50%
Professores que resistem a ideias/projetos novos;	4	100%
Conflitos entre direção e professores;	0	0%
Questões administrativas competem com as questões pedagógicas;	0	0%
Falta de material;	1	10%
Falta de infraestrutura física;	4	100%
Falta de apoio/respaldo da Secretaria de Educação;	3	75%
Falta de planejamento pedagógico;	1	25%
Outros: muitas provas a serem feitas/revisadas	1	25 %

Fonte: dados da pesquisa

A opinião da equipe gestora não se mostra diferente da apresentada pelos professores sendo comum a questão da falta de estrutura física, o excesso de atribuições, a resistência de colegas em aceitar o novo e a falta de professores.

A escola funciona como uma orquestra, se uma pessoa perde o tom, o momento de entrada ou desafina, afeta todo o grupo. Mesmo que em um semestre o professor não consiga ter um bom processo de ensino-aprendizagem. No semestre seguinte outro professor receberá esses alunos e terá que suprir as deficiências dos discentes. Por isso, é importante que todos trabalhem unidos, em um único tom, e que tenham o apoio da coordenação pedagógica.

4) As necessidades dos professores

Para que haja um trabalho eficaz é preciso que o coordenador pedagógico trabalhe em sintonia com o grupo docente, deste modo a equipe tem que expor suas expectativas.

Foi pedido que os gestores citassem de que maneira a coordenação pedagógica poderia contribuir para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Assim, os entrevistados responderam que o coordenador deve auxiliar os professores na identificação de mecanismos/estratégias que otimizem o processo de ensino-aprendizagem. Ainda, diagnosticar as dificuldades do grupo e implementar estratégias de intervenção. E por fim, acompanhar e avaliar os resultados.

A última pergunta realizada questionou: **“Na sua opinião, qual seria o papel do coordenador pedagógico como agente de transformação da escola”**. As respostas revelam uma convergência de opinião, os entrevistados acreditam que o coordenador conseguirá transformar a escola implementando novas práticas pedagógicas e acompanhando os resultados. E também motivando os professores a realizarem suas atividades.

É por meio do coordenador pedagógico que a maioria das atividades da escola acontece. Destarte, a partir do momento que este tem apoio necessário com recursos, infraestrutura e uma equipe de trabalho consistente toda e qualquer transformação será bem sucedida. Tudo isso depende de trabalho coletivo.

3.3 Análise da entrevista com a coordenadora

Participou da entrevista uma coordenadora pedagógica. Ela é do sexo feminino, graduada em língua inglesa e com especialização em língua portuguesa. Seu tempo de experiência como professora é de catorze anos. Atua na escola faz seis anos. Foi coordenadora de língua inglesa durante o ano de 2012, isto é, por um ano. Acrescenta-se nesta etapa algumas observações da pesquisadora em relação ao trabalho pedagógico da escola.

O roteiro apresentado no ato da entrevista não precisava ser seguido com rigor, ele serviu como mero norteador da conversa. Portanto, algumas perguntas foram respondidas e outras não foram comentadas. Buscou-se essa forma semi livre, para possibilitar que a coordenadora se sentisse um pouco mais a vontade, uma vez que no início ele estava muito nervosa e tensa.

Foi escolhida coordenadora pelos seus pares por meio de eleição. Ao assumir a função a coordenadora pedagógica havia feito um curso a distância em instituição particular. Durante a faculdade não lhe foi ofertada nenhuma disciplina que desse noções sobre a coordenação pedagógica e tampouco a SEEDF.

Perguntada **“Você se sente/se sentia preparada para atuar como coordenador pedagógico?”**. A entrevistada respondeu que se sentia preparada para a função, pois já trabalhava na escola fazia seis anos e conhecia os colegas. É

verdade que conhecer o papel do coordenador facilitou sua atuação tanto no encaminhamento do planejamento como no relacionamento com os professores.

No desenvolver da entrevista foi pedido que falasse sobre seu entendimento a respeito de suas atribuições: **“Fale sobre as funções do coordenador pedagógico.”**, a coordenadora respondeu que cabe ao coordenador pedagógico ser uma ponte entre a direção-supervisão-professores. Também é de sua atribuição coordenar reuniões com os professores; preparar e analisar materiais extras para os professores usarem em sala de aula; tirar dúvidas que os colegas possam ter durante o semestre, entre outras que aparecerão no decorrer dos comentários da entrevista.

O comentário seguinte se referiu à pergunta **“Você acha que os professores têm clareza sobre o papel do coordenador pedagógico?”**, destacou que mesmo não tendo feito uma revisão sobre suas funções para assumir o cargo, ela conseguiu cumprir uns 80% do que lhe era pedido. Porque de acordo com o andamento da escola o coordenador já sabe o que precisa fazer na escola.

Não é raro que o coordenador seja chamado de “bombril” porque ele acaba por desempenhar funções que são de sua responsabilidade aliada a outras que não o são, mas contribuem para o satisfatório desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Segundo Geglio (2012, p. 114)

Enquanto que o professor, o diretor, o secretário e os demais funcionários da escola possuem atividades específicas o coordenador pedagógico se vê efetuando múltiplas tarefas que, objetivamente não lhe dizem respeito. [...] Como, por exemplo, podemos citar algumas das atribuições que são pertinentes ao coordenador pedagógico: o acompanhamento pedagógico dos alunos, o atendimento aos professores, pais, a preparação de reuniões pedagógicas, [...]. Mas também é possível apontar atividades que não são de sua competência como: preencher diários e tarjetas de notas e faltas, servir merendas aos alunos, responsabilizar-se pela entrada e saída dos alunos.

Geglio ainda cita outras funções que ocorrem com frequência, porém não caracterizam a função do coordenador e sequer o desvio dela: a substituição, organização de eventos extracurriculares ou representação da direção da escola.

O coordenador pedagógico está diretamente ligado ao grupo de professores coordenando e liderando novas ideias. Também ocorre algum contato com os pais, o coordenador, em alguns momentos, serve como uma ponte entre o professor-pais; professor-aluno; professor-supervisão e professor-direção. Ele é um mediador sobre o que está acontecendo, trazendo novas ideias, ouvindo os problemas e tentando encontrar soluções. Alguns tratam o coordenador como um professor curinga da escola para suprir as ausências dos professores. Se ele se ausenta da escola por motivo de licença médica, abono, TRE,..., ao retornarem já questionam a direção querendo saber o porquê o coordenador não entrou em suas turmas para dar aula. Outra crença que existe no grupo é que a única função do coordenador é para verificar qual o conteúdo que está sendo dado em sala de aula e elaborar provas.

Observa-se que os professores ainda não possuem noções claras sobre as atribuições do coordenador pedagógico. Por outro lado, a coordenadora possui conhecimentos claros de sua função.

É valioso o comentário da coordenadora quando se refere que é preciso ouvir os professores. É essencial no perfil do professor que está nesta função ter sensibilidade para perceber os pontos de conflito, os problemas e saber conduzi-los a uma solução. Uma boa sensibilidade passa pelos sentidos, deve-se saber olhar, ouvir e saber quando falar e o que falar de maneira a possibilitar uma reflexão do grupo sobre um determinado problema, ou mesmo, práticas pedagógicas que podem ser melhoradas.

Almeida (2012, p. 71) analisa Bosi no que tange as características do coordenador pedagógico e destaca que o coordenador precisa ter um olhar atento ao outro, um olhar que perceba as necessidades ante de agir. Deste modo, ela comenta que na tarefa de coordenação pedagógica, de formação, é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, angústias, em seu momento, enfim.

Além do olhar ativo, é importante desenvolver o ouvir ativo para que a fala seja coerente com a realidade da escola. Almeida (2012, p. 74) argumenta que

Tanto o olhar atento como o ouvir ativo são pré-requisitos para uma fala significativa para o professor. Observando e ouvindo o professor em sua atuação, é possível diagnosticar suas necessidades, sentir suas angústias e oferecer a ele ajuda de que precisa naquele momento.

Sobre o questionamento **“Quais as principais dificuldades que você enfrenta no cotidiano da escola para desenvolver seu trabalho?”**, a entrevistada respondeu que um dos problemas é a dificuldade que alguns colegas têm em aceitar a presença do coordenador pedagógico. Aceitar a liderança, opiniões e sugestões. E inclusive, em realizar o que lhe foi pedido. Igualmente existe a resistência pelas ideias novas.

Ela acrescenta que não é possível que o coordenador assuma todas as responsabilidades, que precisa do apoio dos professores que estão em sala de aula, porque eles precisam trazer os problemas, dizendo o que está acontecendo bem como se o método adotado se adequa, se precisa de exercício, se o projeto realizado deu certo ou não. Às vezes, o professor não trás este *feedback*. Há professores que ainda creem que o coordenador apenas serve para elaborar prova e exercício para os professores.

Outro fator que muitas vezes dificulta seu trabalho é a ausência dos professores nas reuniões. Geralmente nas coordenações coletivas são discutidos temas e definidos algumas formas de trabalho. Quando não se tem o grupo em sua maioria sempre existe alguém que questiona a decisão tomada.

Uma dificuldade que foi destacada pela entrevistada é a questão da falta de infraestrutura. Às vezes o professor prepara um material e não é possível tirar cópia, posto que o duplicador está com defeito.

Merece destaque a falta de espaço físico para a realização de reuniões e atividade com o grupo. A escola em estudo ocupa um espaço provisório faz 18 anos. Em síntese o único lugar que permite um trabalho coletivo é a sala dos professores, a qual é usada pelos docentes que estão coordenando e ao mesmo tempo pelos que estão em regência no horário do intervalo. Também existe uma sala chamada de coordenação pedagógica, que abriga todos os coordenadores (inglês, francês,

espanhol e do projeto CIL um gol de educação – Copa 2014), os professores readaptados que estão como apoio e os supervisores pedagógicos.

Observa-se que a falta de um espaço adequado prejudica o trabalho coletivo. A coordenadora comentou que os professores sentam todos juntos, mas trabalham individualmente com suas turmas, seus problemas, preferem corrigir exercícios. Discute-se em grupo os problemas, já a solução, as ideias novas estas são individuais.

A participação dos pais em querer saber do dia-a-dia da escola, eles se preocupam muito para falar com o professor e saber o dia-a-dia do aluno, todavia pouco se interessam pelos projetos, pelo cotidiano da escola como um todo.

Por fim, a falta de diálogo entre professor e coordenador. Os professores são resistentes a ter diálogos com a coordenação. Professor da SEEDF tem a impressão de que o coordenador pedagógico faz parte da direção, então ele é contra todas as ideias de mudança, de reflexão. Destacam-se as palavras da entrevistada: “não tem nada haver, quem pensa assim é contra a escola, contra os alunos”.

Um dado preocupante que interfere diretamente na dinâmica e na qualidade do trabalho da coordenação pedagógica é a falta de espaço físico. Se não há espaço adequado para se reunir com os professores, consequentemente estão prejudicados o trabalho coletivo, a formação continuada e os momentos de discussão e reflexão.

Os obstáculos acabam por impossibilitar que o coordenador desempenhe sua função de fato como agente transformador da escola. A falta de estrutura física gera um efeito cascata, posto que inviabiliza a realização de uma série de atividades do coordenador pedagógico com os professores.

No decorrer da entrevista a coordenadora respondeu a seguinte pergunta **“Como você classifica as relações interpessoais (professor-coordenação; coordenação-direção; coordenação-pais; coordenação-alunos)?”**, a participante ressaltou que como o coordenador foi eleito pelo grupo, ele tem uma boa relação com os colegas, o grupo confia no coordenador.

O coordenador está no meio de todas as relações pessoais da escola, ele não está professor, não é direção, por isso ele precisa de reuniões e contato tanto com

os professores como com a direção para saber o que está acontecendo na escola. As reuniões com a direção são tão necessárias como a reunião com os professores. Porque eles questionam e o coordenador não sabe o que dizer. Essas indagações ocorrem porque o coordenador é a pessoa que está fora de sala mais próxima do professor.

Por ter sido escolhido pelo próprio grupo de professores entende-se que haja confiança que pode ser mantida ao longo do trabalho ou ser rompida, de acordo com a postura e a maneira como se aplicam as práticas desenvolvidas pelo coordenador.

A última questão comentada se refere a **“Fale sobre as inovações ou tentativas de inovações para melhorar a prática pedagógica da escola.”**, a coordenadora sugeriu que fossem realizadas reuniões semanais para que haja maior contato entre professor e coordenação. O coordenador deve sempre estar perto dos docentes. Desenvolver projeto extraclasse para integrar pais, alunos, professores. Sair um pouco da rotina de sala de aula.

O coordenador precisa aproximar os professores, estimulando-os a prática coletiva que acontece esporadicamente na escola. Observa-se uma grande resistência por parte dos professores em trabalhar de forma coletiva. Eles ainda não perceberam que o trabalho em conjunto dilui as responsabilidades e o volume de trabalho, tornando-o menos pesado.

Vasconcelos (2009, p. 120) explica que o imaginário dos docentes está marcado pelo trabalho individual, “cada um na sua sala de aula, na sua lida, no seu trabalho”. O isolamento dificulta as mudanças que vem acontecendo na sociedade e precisam ser implementadas na escola. Ele ainda comenta que as reuniões são fundamentais para despertar e/ou enraizar a nova postura educativa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

O propósito dessa pesquisa era identificar e analisar o papel do coordenador pedagógico como agente de transformação do CILG.

A realização deste estudo proporcionou uma melhor compreensão sobre as atribuições do coordenador pedagógico. Mostrando que o foco central é a aprendizagem dos alunos. Tudo que é feito na escola deve buscar essa qualidade e melhor aproveitamento do discente.

Não se pode negar que a função do coordenador é de parceria com os professores. Ele é o mediador entre o professor e os alunos. Faz parte de suas atribuições provocar o professor para que ele melhore a cada dia sua atuação profissional.

Também permitiu que fosse feita uma reflexão sobre o trabalho realizado na escola pela coordenação pedagógica. Identificando os erros e acertos. Repensando e reestruturando o fazer na coordenação pedagógica.

As entrevistas e questionários possibilitaram um novo olhar dos coordenadores e professores para o cotidiano escolar. Por ser a sociedade dinâmica, a educação não pode ficar parada assistindo as transformações. Assim, este trabalho não tem a intenção de esgotar as discussões e reflexões propostas. Ao contrário, que este seja o início de vários momentos que acontecerão daqui em diante na coordenação pedagógica.

A análise dos dados mostrou que não é preciso reinventar as práticas da coordenação pedagógica para se alcançar o êxito. E sim, é necessário colocar em prática as ações já relatadas na literatura especializada.

De início por ser o CIL uma escola de natureza diferenciada do ensino regular, acreditava-se que seria fundamental que houvesse ações diversas para que a coordenação pedagógica funcionasse. Após este estudo, percebe-se que basta aplicar as ações comuns a todo trabalho de coordenação pedagógica.

A maioria dos docentes que mostraram satisfeitos com a forma de trabalho da coordenação pedagógica. Sugerindo apenas como mudança a realização de reuniões semanais ou quinzenais e a promoção de eventos culturais extracurriculares.

Sem embargo, a coordenação pedagógica pode e deve ir muito além do que foi colocado como sugestão. Não se pode negar que é imperioso por em prática junto com os professores o trabalho coletivo e a formação continuada.

Dentro da formação contínua, a primeira ação deverá ser a ação de desconstruir uma série de conceitos atuais, principalmente, os professores mais antigos e reconstruí-los para proporcionar a mudança.

Vasconcelos (2009, pág. 99) descreve que a dialética da continuidade e da ruptura envolve duas vertentes para direcionar o trabalho: partir de onde o sujeito/grupo está (e não de onde consideramos que “deveria estar” e superar (não ficar lá...). possibilitar o salto qualitativo.

É essencial fazer com que o professor perceba o que está acontecendo para aceitar e propor a mudança. O coordenador terá que procurar entender e problematizar. É certo que não será um trabalho fácil, com tentativas fracassadas e outras bem sucedidas.

Para Vasconcelos a questão não é só começar um conjunto de ações, é primordial sustentar o processo de mudança. Uma das maneiras de propor e manter o processo de transformação é a formação continuada. A formação contínua permitirá desconstruir conceitos já enraizados e construir novos paradigmas.

Um aspecto de destaque é que todos os participantes foram unânimes em dizer que a grande missão da coordenação pedagógica é aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem. Por isso, a relevância do trabalho coletivo.

O diagnóstico demonstrou que o trabalho em equipe é quase inexistente, salvo raros momentos. O coordenador é apenas uma peça neste grande quebra cabeça que é a escola. A mudança só ocorrerá quando o trabalho for coletivo, quando tiver a participação de todos os atores: professores, gestores, coordenadores, pais e alunos.

Portanto, o trabalho coletivo permeia a troca de experiência entre os docentes, que as decisões e soluções de problemas sejam tomadas coletivamente.

Acerca das relações interpessoais todos os entrevistados a consideram tranquila e boa. Um dos fatores que favorece o relacionamento satisfatório é a confiança depositada no colega eleito para ser coordenador.

Alguns problemas tendem a dificultar o desenvolvimento das ações. Um deles é a falta de professores que obriga o coordenador a assumir o papel de professor. Destarte, a entrada em sala de aula deve acontecer esporadicamente. A falta de motivação

Um dado que apresenta grande preocupação é a questão da estrutura física. As ações mais iminentes pedem uma infraestrutura mínima para trabalhar.

Como sugestão de ações que fomentam mudança no ambiente escolar, destaca-se Orsolon (2012, pág. 21) em seu artigo lista varias ações/attitudes que contribuem para estimular as mudanças. São elas:

- Promover um trabalho de coordenação em conexão com a equipe gestora;
- Realizar o trabalho coletivo, integrado com os atores escolares;
- Mediar a competência docente;
- Desvelar a sincronicidade e torná-la consciente;
- Investir na formação continuada do professor na própria escola;
- Incentivar práticas curriculares inovadoras;
- Estabelecer parceria com o aluno: incluí-lo no processo de planejamento do trabalho docente;
- Criar oportunidades para o professor integrar sua pessoa à escola;
- Procurar atender às necessidades reveladas pelo desejo do professor;
- Estabelecer parceria de trabalho com o professor;
- Propiciar situações desafiadoras para o professor.

Os elementos apresentados na investigação permite traçar sugestões de melhoria da coordenação pedagógica:

- Realização de reuniões com os docentes semanais ou quinzenais;
- Desenvolver projetos de formação continuada dos professores, especialmente, abordando os temas sugeridos nos questionários;

- Propor atividades que estimulem o trabalho em equipe;
- Despertar a sensibilidade dos professores com a finalidade de que eles consigam perceber as necessidades dos alunos integrada com as transformações sociais.

Os indicadores da pesquisa colaboraram de modo positivo porque contribuiu para que a coordenação e os professores refletissem, aprimorassem e dessem início ao processo de mudança. Em 2013, os professores estão realizando reuniões semanais com os coordenadores.

Antes que aconteça tudo o que foi dito é imprescindível que o coordenador acredite no trabalho que está defendendo. Por fim, encerro com as palavras de Orsolon (2012, pág. 26) que diz que o coordenador/educador será um agente de transformação na medida em que transformar a si mesmo e, por consequência, à realidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica.** In.: Almeida, Laurinda Ramalho de e Placco, Vera Maria Negro de Souza. O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. Editora Loyola, 10ª edição, 2012, São Paulo.

ARAÚJO, Catarina Pereira de. **O trabalho conjunto entre docentes: uma possibilidade de mudanças na prática pedagógica.** 2010. 161 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

BRASIL.

CLEMENTI, Nilba. **A voz dos outros e a nossa voz.** In.: Almeida, Laurinda Ramalho de e Placco, Vera Maria Negro de Souza. O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. Editora Loyola, 10ª edição, 2012, São Paulo.

COITE, Simone Leal Souza. **A formação continuada do professor e a contribuição do coordenador pedagógico: uma reflexão sobre a prática.** 2011. 93 f. dissertação de mestrado, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Dispõe sobre os critérios para Distribuição de Carga Horária, os procedimentos para a escolha de turmas e para o desenvolvimento das atividades de coordenação pedagógica e, ainda, os quantitativos de Coordenadores Pedagógicos Locais, para os servidores da Carreira Magistério Público do Distrito Federal em exercício nas unidades escolares da rede pública de ensino do Distrito Federal. **Portaria n. 27, de 02 de fevereiro de 2012.** Publicada em 06 de fev. de 2012.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.** – 4ª edição - Brasília; Subsecretaria de Educação Pública, 2006.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.** – 3ª edição - Brasília; Subsecretaria de Educação Pública, 2000.

GEGLIO, Paulo César. **O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço.** In.: Placco, Laurinda Ramalho de Almeida e Souza, Vera Maria Nigro. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. Editora Loyola, 9ª edição, 2012, São Paulo.

GOMES, Regina Gabriela. **Concepções, princípios, práticas e reflexões de coordenadores pedagógicos das escolas municipais de educação infantil de Novo Hamburgo.** 2011. 201 f. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GUERRA, Mônica Galante Gorini. **O discurso do coordenador pedagógico: uma perspectiva histórico cultural.** *Revista Virtual de Estudos da Linguagem – ReVEL*. V. 4, n. 6, março de 2006. ISSN 1678-8931[www.revel.inf.br].

LIMA, Paulo Gomes & Santos, Sandra Mendes. **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas.** *Educere et educare – Revista de educação*, vol, 2, nº 4, jul./dez., 2007, p. 77-90.

LOMONICO, Circe Ferreira. **As atribuições do coordenador pedagógico.** EDICON, São Paulo, 1987.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes, 2007.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. **O coordenador/ formador como um dos agentes de transformação da/na escola.** In.: Almeida, Laurinda Ramalho de e Placco, Vera Maria Negro de Souza. *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.* Editora Loyola, 10ª edição, 2012, São Paulo.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental.** São Paulo: Ática, 1998.

SOARES, Andrey Felipe Ce. **Coordenação pedagógica: ações, legislações, gestão e necessidade de uma educação estética.** 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Vale do Itajaí, 2011, Itajaí/SC.

SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. **O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores.** In.: Almeida, Laurinda Ramalho de e Placco, Vera Maria Negro de Souza. *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.* Editora Loyola, 10ª edição, 2012, São Paulo.

VASCONCELLOS, Celso dos santos. **Coordenação do trabalho pedagógico.** Editora Libertad, 2009, 12ª edição, São Paulo.

APÊNDICE 1

Roteiro para a entrevista dos coordenadores

Informações gerais

- ✓ Nome
- ✓ Idioma
- ✓ Tempo de serviço
- ✓ Locais de serviço
- ✓ Graduação (Instituição/curso)
- ✓ Pós- graduação (área)
- ✓ Tempo de SEDF
- ✓ Tempo na escola

Informações específicas

1. Como você se tornou coordenador pedagógico desta escola?
2. Há quanto tempo você exerce ou exerceu a função de coordenador pedagógico?
3. Fale sobre alguns fatores que influenciaram na sua escolha pela coordenação pedagógica?
4. Houve algum tipo de formação específica para coordenação pedagógica? Durante a faculdade ou oferecida pela SEDF.
5. Você se sente/se sentia preparado para atuar como coordenador pedagógico?
6. Fale sobre as funções do coordenador pedagógico.
7. Fale sobre o seu trabalho desenvolvido como coordenador pedagógico.
8. Quais aspectos você considera relevante no trabalho da coordenação pedagógica? Principalmente junto aos professores.
9. Você acha que os professores têm clareza sobre o papel do coordenador pedagógico?
10. Quais as principais dificuldades que você enfrenta no cotidiano da escola para desenvolver seu trabalho?
11. Quais as contribuições do trabalho da coordenação pedagógica para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem?
12. Como você classifica as relações interpessoais (professor-coordenação; coordenação-direção; coordenação-pais; coordenação-alunos)?
13. Fale sobre as inovações ou tentativas de inovações para melhorar a prática pedagógica da escola.

APÊNDICE 2

Questionário para os professores

Informações gerais

- ✓ Nome: _____
- ✓ Idioma: _____
- ✓ Tempo de serviço: _____
- ✓ Locais de serviço: _____
- ✓ Graduação (Instituição/curso): _____
- ✓ Pós- graduação (área): _____
- ✓ Tempo de SEDF: _____
- ✓ Tempo na escola: _____

Informações específicas

1. Assinale com um (X) as atividades que você considera que fazem parte da função do coordenador pedagógico.
 - () Reunião com os pais;
 - () Formação continuada dos professores;
 - () Supervisão do trabalho do professor em sala de aula;
 - () Desenvolvimento de ações pedagógicas para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem;
 - () Acompanhamento do rendimento escolar dos alunos;
 - () Criação de atividades para alunos com dificuldade de aprendizagem;
 - () Elaboração das avaliações dos alunos;
 - () Agendamento/organização de horários;
 - () Substituir o professor regente na sua ausência;
 - () _____
 - () _____

2. Na sua opinião, você tem conhecimentos claros sobre o papel do coordenador pedagógico? () Sim () Não
 Justifique: _____

3. Quais aspectos você considera relevante no trabalho da coordenação pedagógica?

4. Numa escala de 1 a 5, como você classifica as relações interpessoais entre os professores e a coordenação pedagógica? Justifique

(____) _____

5. Como ocorre a participação dos professores nos trabalhos desenvolvidos pela coordenação pedagógica?

6. Na sua opinião, quais são os principais problemas que dificultam o trabalho do coordenador pedagógico?

- () Excesso de atribuições;
 () Falta de preparo do coordenador/formação específica;
 () Indefinição do papel do coordenador;
 () Falta de motivação da equipe docente;
 () Falta de professores (ter menos do que deveria), o que acarreta em substituição;
 () Ausência de professores (abono, atestado médico, TRE, etc.);
 () Falta de participação dos pais;
 () Professores que resistem a ideias/projetos novos;
 () Conflitos entre direção e professores;
 () Questões administrativas competem com as questões pedagógicas;
 () Falta de material;
 () Falta de infraestrutura física;
 () Falta de apoio/respaldo da Secretaria de Educação;
 () Falta de planejamento pedagógico.
 () _____
 () _____

7. Em uma escala de 1 a 5, qual a importância do trabalho coletivo na coordenação pedagógica. (____)

Justifique: _____

8. Existe trabalho coletivo na sua escola? () Sim () Não
 Por que? _____

9. Quais assuntos você acha que precisa aprofundar para melhorar a prática pedagógica na escola?

- () Inclusão digital
- () Relações interpessoais
- () Relações Humanas
- () Inclusão digital
- () Motivação
- () Práticas gerenciais
- () Avaliação
- () Recuperação contínua
- () Outros: _____

10. Na sua concepção, existe relação entre coordenação pedagógica/coordenador pedagógico e o processo de formação continuada do professor? () Sim () Não

Justifique: _____

11. Cite algumas contribuições do trabalho da coordenação pedagógica para o desenvolvimento do processo de ensino- aprendizagem.

12. Aponte as necessidades que os professores possuem em relação à coordenação pedagógica como transformadores da prática pedagógica da escola (Atividades que poderiam ser desenvolvidas pelos coordenadores).

APÊNDICE 3

Questionário para a equipe gestora

Informações gerais

- ✓ Nome: _____
- ✓ Idioma: _____
- ✓ Tempo de serviço: _____
- ✓ Locais de serviço: _____
- ✓ Graduação (Instituição/curso): _____
- ✓ Pós- graduação (área): _____
- ✓ Tempo de SEDF: _____
- ✓ Tempo na escola: _____
- ✓ Tempo que exerce o cargo de direção: _____

Informações específicas

1. Assinale com um (X) as atividades que você considera que fazem parte da função do coordenador pedagógico.
 - () Reunião com os pais;
 - () Formação continuada dos professores;
 - () Supervisão do trabalho do professor em sala de aula;
 - () Desenvolvimento de ações pedagógicas para melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem;
 - () Acompanhamento do rendimento escolar dos alunos;
 - () Criação de atividades para alunos com dificuldade de aprendizagem;
 - () Elaboração das avaliações dos alunos;
 - () Agendamento/organização de horários;
 - () Substituir o professor regente na sua ausência;
 - () _____
 - () _____

2. Na sua opinião, você tem conhecimentos claros sobre o papel do coordenador pedagógico? () Sim () Não
 Justifique: _____

3. Quais aspectos você considera relevante no trabalho da coordenação pedagógica?

4. Numa escala de 1 a 5, como você classifica as relações interpessoais entre os professores e a coordenação pedagógica? Justifique

(____) _____

5. Numa escala de 1 a 5, como você classifica as relações interpessoais entre a direção e a coordenação pedagógica? Justifique

(____) _____

6. Na sua opinião, quais são os principais problemas que dificultam o trabalho do coordenador pedagógico?

- () Excesso de atribuições;
 () Falta de preparo do coordenador/formação específica;
 () Indefinição do papel do coordenador;
 () Falta de motivação da equipe docente;
 () Falta de professores (ter menos do que deveria), o que acarreta em substituição;
 () Ausência de professores (abono, atestado médico, TRE, etc.);
 () Falta de participação dos pais;
 () Professores que resistem a ideias/projetos novos;
 () Conflitos entre direção e professores;
 () Questões administrativas competem com as questões pedagógicas;
 () Falta de material;
 () Falta de infraestrutura física;
 () Falta de apoio/respaldo da Secretaria de Educação;
 () Falta de planejamento pedagógico.
 () _____
 () _____

7. Em uma escala de 1 a 5, qual a importância do trabalho coletivo na coordenação pedagógica. (____)

Justifique: _____

8. Existe trabalho coletivo na sua escola? () Sim () Não
 Por que? _____

9. Na sua concepção, existe relação entre coordenação pedagógica/coordenador pedagógico e o processo de formação continuada do professor? () Sim () Não

Justifique:_____

10. Cite algumas contribuições do trabalho da coordenação pedagógica para o desenvolvimento do processo de ensino- aprendizagem.

11. Na sua opinião, qual seria o papel do coordenador pedagógico como agente transformador da escola.